

# 日本企業の国際経営戦略と海外子会社への 意思決定権限の委譲との関係性

## International corporate strategy and delegation of decision making authority of global companies in Japan

崎 章浩

キーワード：意思決定権限の委譲，海外子会社，国際経営戦略，本社，予算管理

### 目 次

1. はじめに
2. 本調査の概要
3. 国際経営戦略
4. 海外子会社の現状
  - (1) 海外子会社の取引関係
  - (2) 管理者の人事システム
  - (3) 製造・販売関係
  - (4) 予算管理
5. 本社と海外子会社との関係性
  - (1) 分析結果
  - (2) 考察
6. むすび

## 1. はじめに

日本企業はこれまで、商社経由の間接輸出に始まり、メーカーの直接輸出を経て、海外販売子会社、海外生産子会社の設置、さらには研究開発の海外移転へと、グローバル化を推進してきた。日本企業が海外生産を始めたのは1960年代であり、それが本格化し始めたのは輸出比率がピークをつけた1985年である。その年は9月のプラザ合意により急激な円高が始まった年でもある。そうした動きに拍車をかけたのが「失われた10年」「失われた20年」といわれるバブル崩壊後の日本経済の長期的な低迷であり、また少子高齢化社会の到来による国内市場の縮小、労働力不足も促進要因となって、多くの日本企業は市場、労働力を求めて海外への進出を進めてきた。われわれの調査<sup>(1)</sup>では、とくに1991年以降に生産職能、2001年以降に研究開発職能が多くの日本企業において海外移転されている。

このように積極的に海外進出、経営職能の海外移転を進めてきた日本企業、とくに製造業が現在、どのような国際経営戦略のもとに海外での経営活動を展開しているのか、また海外での生産や販売などの意思決定権限をどの程度海外子会社に委譲しているのか、さらには国際経営戦略の基本的な考え方および各企業が採用している具体的な経営戦略と、海外子会社への意思決定権限の委譲との関係性をアンケート調査の結果にもとづいて明らかにすることが本論文の目的である。

## 2. 本調査の概要

本調査は、株式会社ダイヤモンド社の「ダイヤモンドD-VISIONデータファイル」にもとづいて、東京証券取引所一部、二部に上場している製造業と商業の企業1,410社（うち、一部上場企業が1,114社、二部上場企業が296社）を調査対象に、アンケート用紙を経営企画部門もしくは国際部門の役員クラスもしくは部門長・部長クラスに個人名を明記したうえで、2017年2月20日を回答期限に2017年1月31日に発送した。その結果、一部上場企業173社（うち、有効回答数154社）、二部上場企業45社（うち、有効回答数32社）、その他5社、計223社（回収率は15.8%）から回答をいただいた<sup>(2)</sup>。

本論文は、製造・販売活動に関する意思決定権限委譲の問題を取り上げていることから、ここでは一部上場製造業だけを研究対象としている。その証券コード協議会33業種のうちの製造業16業種にもとづく回答企業の業種別分布は、図表2-1が示すとおりである。製造業16業種のうち14業種に属する企業からアンケートへの回答をいただいた。

図表 2 - 1 回答企業の業種

業 種	上場企業		回答企業	
	社数	割合	社数	割合
食料品	118	8.85	5	4.10
繊維製品	52	3.90	4	3.28
パルプ・紙	24	1.80	2	1.64
化学	186	13.95	19	15.57
医薬品	54	4.05	6	4.92
石油・石炭製品	10	0.75	0	0.00
ゴム製品	18	1.35	5	4.10
ガラス・土石製品	52	3.90	3	2.46
鉄鋼	42	3.15	6	4.92
非鉄金属	29	2.18	0	0.00
金属製品	89	6.68	7	5.74
機械	208	15.60	19	15.57
電気機器	222	16.65	26	21.31
輸送用機器	76	5.70	9	7.38
精密機器	48	3.60	2	1.64
その他製品	105	7.88	9	7.38
製造業	1,333	100.00	122	100.00

回答企業が多い業種は、「電気機器」(26社：21.31%)、「化学」と「機械」(19社：15.57%)、「輸送用機器」と「その他製品」(9社：7.38%)などであった。

### 3. 国際経営戦略

企業規模の拡大あるいは事業の多角化などに伴い、経営管理上の権限と責任が下位の経営管理者に移譲され、多くの下位の経営管理者は意思決定の権限とその責任を分担するようになる。そして、意思決定の権限をできるだけ組織階層の上部に集中しておくような権限関係の決め方を集権、これを組織階層の下部に分散させる決め方を分権という。とはいえ、分権と集権は二者択一の問題ではなく、どの程度分権化しているのかあるいは中央集権化しているのかという、程度の問題である。

このような意思決定権限の委譲の問題は、国際化を推進するために、地理的に離れた場所、すなわち海外に子会社を設立している企業についても関連すると考えられる<sup>(3)</sup>。そこで、どの程度海外子会社に意思決定権限を委譲しているのか、すなわち分権化しているのか、あるいは権限委譲せずに意思決定権限を本社に集中しているのか、その点についてまず尋ねた〔問1〕。その結果は、図表3-1が示すとおりである。

図表 3 - 1 国際経営戦略の基本的な考え方

分権的							中央集権的							合 計	標準偏差	中央値
1	2	3	4	5	6	7										
1 社 (0.8%)	17 社 (13.9%)	15 社 (12.3%)	27 社 (22.1%)	32 社 (26.2%)	25 社 (20.5%)	5 社 (4.1%)								122 社 (4.37)	1.444	5

注 1) 1を「分権的」、7を「中央集権的」として7点リッカートスケールで尋ねている。

2) 合計欄の下段の数値は加重平均値である。

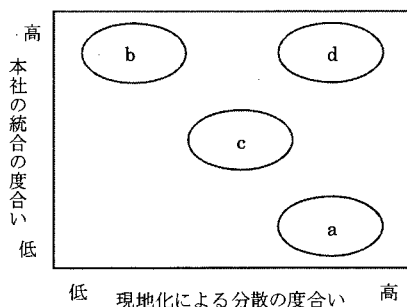
国際経営戦略にたいする基本的な考え方に関しては、平均値が4.37、中央値と最頻値が5ということから、若干中央集権的な傾向がみられる。

それでは、そのような基本的な考え方のもとに、日本企業は実際にいかなる国際経営戦略を採用しているのか。また、将来いかなる戦略を採用しようとしているのか〔問2〕。

本調査では、パートレットとゴシヤール (Bartlett C. A. and S. Ghoshal (1990)) にもとづいて、戦略を4つのグループに類型化している。すなわち、図表3-2が示すとおり、「本社の統合の度合い」と「現地化による分散の度合い」の2軸で国際化戦略タイプを4つに分類し、以下の説明を付記してアンケート調査を実施した。

すなわち、「a 海外子会社を独立した現地企業として認識し、戦略上の自由裁量権を大幅に認め、自主的に現地ニーズに対応する経営を実践させている」企業を、マルチナショナル戦略を採用する企業、「b 世界市場を全体として統合されたものとして扱い、海外子会社を本社の戦略を実行するパイプとして位置づけ、知識は本社で開発し、海外子会社にはオペレーショナルな業務を委ねている」企業を、グローバル戦略を採用する企業、「c ベースは本社の知識と能力であり、本社にかなりの影響力と支配力が残され、海外子会社には本社の知識をいかに現地のニーズに適応させ、活用するかという意味での自律性を与えている」企業を、インターナショナル戦略を採用する企業、そして「d 世界的経営の統合を実現し、本社・子会社を問わず共同で知識を開発し、世界中で分かちあうというネットワーク展開を志向している」企業を、トランスナショナル戦略を採用する企業と説明したうえで、アンケート調査を実施した。その結果は、図表3-3のとおりである。

図表 3 - 2 国際化戦略タイプ



図表 3-3 国際経営戦略

	これまで	今後
a マルチナショナル企業	32社 (26.4%)	25社 (21.0%)
b グローバル企業	31社 (25.6%)	11社 (9.2%)
c インターナショナル企業	54社 (44.6%)	46社 (38.7%)
d トランスナショナル企業	4社 (3.3%)	37社 (31.1%)
合 計	121社 (100%)	119社 (100%)

図表 3-3 をみると、これまでの戦略としてもっとも多く企業が挙げているのはインターナショナル戦略 (46.6% : 121社中54社) であり、ついで多いのがマルチナショナル戦略 (26.4% : 同32社) であるが、ほぼ同数の企業がグローバル戦略 (25.6% : 同31社) を挙げている。

他方で、バートレットとゴシャールが今後の戦略と位置付けていたトランスナショナル戦略についてみると、採用している企業は3.3% (121社中4社) にすぎない。しかしながら、今後の戦略として考えている企業は31.1% (119社中37社) あり、バートレットとゴシャールが想定していた方向には進んでいるようである。とはいえ、伊藤編 [(1995), 19ページ] と比較してみると、伊藤ではトランスナショナル戦略を採用する企業が170社中62社 (36.5%) <sup>(4)</sup> であったのに対して、本調査では「これまで」採用してきた企業が4社だけであり、「今後考えている」企業を加えてもその割合は若干ではあるが少ない。調査方法や、分析手法の違いがあり、それらが影響していることは考えられるが、さらなる調査が必要であろう。

以上、国際経営戦略にたいする基本的な考え方、および実際に採用している、あるいは今後採用を考えている国際経営戦略についてみてきた。日本企業は基本的な考え方としては意思決定権限を本社に残すという中央集権的な考え方を採る傾向があるが、具体的な戦略としては、インターナショナル戦略を採用している企業が多いこと、グローバル戦略を採る企業が減少傾向にあること <sup>(5)</sup> がわかった。また、将来の戦略として多くの企業が考えているのがトランスナショナル戦略であるということも明らかになった。

#### 4. 海外子会社の現状

それでは、このような本社のやや中央集権的な考え方のもとで、海外子会社は主としてどのような企業と取引し、また海外子会社の人事や製造・販売活動に関する意思決定はどのように行われているのであろうか [問8]。

##### (1) 海外子会社の取引関係

まずは、海外子会社の取引関係 [問8の1~4] についてみることにしよう。その結

果は、図表4－1が示すとおりである。

図表4－1 海外子会社の取引関係

	まったくそうではない		どちらともいえない		まったくその通り			合計	標準偏差	中央値
	1	2	3	4	5	6	7			
1	12 社 (9.8%)	25 社 (20.5%)	8 社 (6.6%)	22 社 (18.0%)	17 社 (13.9%)	18 社 (14.8%)	20 社 (16.4%)	122 社 (4.16)	1.996	4
2	35 社 (28.7%)	50 社 (41.0%)	11 社 (9.0%)	11 社 (9.0%)	8 社 (6.6%)	3 社 (2.5%)	4 社 (3.3%)	122 社 (2.44)	1.538	2
3	2 社 (1.7%)	11 社 (9.1%)	13 社 (10.75)	21 社 (17.4%)	11 社 (9.1%)	29 社 (24.0%)	34 社 (28.1%)	121 社 (5.07)	1.752	6
4	25 社 (20.7%)	31 社 (25.6%)	19 社 (15.7%)	26 社 (21.5%)	13 社 (10.7%)	5 社 (4.1%)	2 社 (1.6%)	121 社 (2.95)	1.543	3

注1) 質問は7点リッカートスケールで尋ねている（以下同様）。

注2) 質問項目は、1は「海外子会社は、本社との取引のウエイトが高い」、2は「海外子会社は、企業グループ内の他の海外子会社との取引のウエイトが高い」、3は「海外子会社は、主として現地企業と取引をしている」、4は「海外子会社は、主として第三国企業との輸出入を展開している」である。

問8－3の「海外子会社は、主として現地企業と取引している」という質問項目については平均値が5.07、最頻値が7、中央値が6、一方、2の「海外子会社は、企業グループ内の海外子会社との取引のウエイトが高い」という質問項目については平均値が2.44、中央値と最頻値が2、4の「海外子会社は、主として第三国企業との輸出入を展開している」という質問項目については平均値が2.95、中央値が3、最頻値が2であり、多くの企業の海外子会社は主として現地企業と取引していることがわかる。この結果は、図表4－2の伊藤の結果とほぼ符合している。

図表4－2 海外子会社の取引ウエイトの高さ

取引相手	平均値	標準偏差
本 社	4.518	2.104
他の海外子会社	2.629	1.620
現 地 企 業	5.058	1.714
第 三 国 企 業	2.494	1.484

出典：伊藤編 [(1995), 20ページ]。

## (2) 管理者の人事システム

つぎに、海外子会社の管理者の人事システム〔問8の5～7〕についてみると、その結果は、図表4-3が示すとおりである。

図表4-3 海外子会社の管理者の人事システム

	まったくそうではない      どちらともいえない      まったくその通り							合 計	標準偏差	中央値
	1	2	3	4	5	6	7			
5	2 社 (1.6%)	1 社 (0.8%)	5 社 (4.1%)	14 社 (11.5%)	13 社 (10.7%)	37 社 (30.3%)	50 社 (41.0%)	122 社 (5.84)	1.369	6
6	8 社 (6.6%)	4 社 (3.3%)	4 社 (3.3%)	19 社 (15.6%)	13 社 (10.7%)	37 社 (30.3%)	37 社 (30.3%)	122 社 (5.33)	1.751	6
7	10 社 (8.2%)	13 社 (10.7%)	12 社 (9.8%)	19 社 (15.6%)	23 社 (18.9%)	27 社 (22.1%)	18 社 (14.8%)	122 社 (4.52)	1.890	5

注) 質問項目は、5は「海外子会社管理者の現地採用人事は、海外子会社で決定している」、6は「海外子会社管理者の昇格および配置の人事は、海外子会社で決定している」、7は「海外子会社の各職能のキーパーソンには日本人を配置している」である。

問8-5の「海外子会社管理者の現地採用人事は、海外子会社で決定している」という質問項目については平均値が5.84、中央値が6、最頻値が7、および6の「海外子会社管理者の昇格および配置の人事は、海外子会社で決定している」という質問項目については平均値が5.33、中央値が6、最頻値が6と7であり、海外子会社管理者の採用人事と、昇格および配置の人事については意思決定権限をかなり海外子会社に委譲していることがわかる。この結果は、本調査では管理者、伊藤ではマネージャーと表現が異なるが、伊藤の結果と符合している（図表4-4）。また、「7 海外子会社の各職能のキーパーソンには日本人を配置している」についても、伊藤と同じような結果が出ている（図表4-5）。

図表4-4 海外子会社の人事

	平均値	標準偏差
海外子会社の現地人マネージャーの採用	5.773	1.644
海外子会社マネージャーの昇格と配置	5.198	2.025
本社派遣社員の昇格と配置	2.179	1.649

出典：伊藤編 [(1995), 23ページ]。

図表 4-5 海外子会社における日本人管理者の配置

	平均値	標準偏差
海外子会社のトップ・マネジメント	5.561	1.632
各職能のキーパーソン	4.721	1.694

出典：伊藤編 [(1995), 23ページ]。

## (3) 製造・販売関係

さらに、製造・販売関係に関する海外子会社の意思決定権限〔問 8 の 8～13〕についてみることにする。その結果は、図表 4-6 が示すとおりである。

図表 4-6 製造・販売に関する海外子会社の意思決定権限

	まったくそうではない		どちらともいえない		まったくその通り			合 計	標準偏差	中央値
	1	2	3	4	5	6	7			
8	48 社 (40.3%)	22 社 (18.5%)	11 社 (9.2%)	15 社 (12.6%)	9 社 (7.6%)	8 社 (6.7%)	6 社 (5.0%)	119 社 (2.69)	1.890	2
9	17 社 (14.3%)	16 社 (13.4%)	10 社 (8.4%)	14 社 (11.8%)	15 社 (12.6%)	26 社 (21.8%)	21 社 (17.6%)	119 社 (4.31)	2.106	5
10	22 社 (18.5%)	29 社 (24.4%)	23 社 (19.3%)	13 社 (10.9%)	12 社 (10.1%)	15 社 (12.6%)	5 社 (4.2%)	119 社 (3.24)	1.808	3
11	7 社 (5.8%)	8 社 (6.6%)	14 社 (11.6%)	21 社 (17.4%)	17 社 (14.0%)	33 社 (27.3%)	21 社 (17.4%)	121 社 (4.78)	1.762	5
12	3 社 (2.5%)	7 社 (5.8%)	11 社 (9.1%)	18 社 (14.9%)	24 社 (19.8%)	31 社 (25.6%)	27 社 (22.3%)	121 社 (5.10)	1.609	5
13	5 社 (4.2%)	6 社 (5.0%)	13 社 (10.8%)	22 社 (18.3%)	24 社 (20.0%)	36 社 (30.0%)	14 社 (11.7%)	120 社 (4.82)	1.577	5

注) 質問項目は、8は「製造活動に関する主要な意思決定権限は、地域統括本部など本社以外の管理単位が有している」、9は「生産量など製造活動に関する主要な意思決定権限は、海外子会社が有している」、10は「設備投資の規模および導入時期に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、11は「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、12は「販売数量に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、13は「原材料や部品等の調達先（現地調達）の選定に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」である。

問 8-12の「販売数量に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」という質問項目については平均値が5.10、13の「原材料や部品等の調達先（現地調達）の選定に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」という質問項目については平均値が4.82、11の「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」という質問については平均値が4.78、またいずれも最頻値が6であり、販売数量、販売価格など、現場の意思決定権限についてはかなり海外子会社に権限委譲していることがわかる。これらの結果についても、数値は若干低い、伊藤の結果と概ね符合しているといえる（図表 4



－ 7)。

他方で、問 8－10の「設備投資の規模および導入時期に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」については、平均値が3.24、最頻値が2であり、本社に権限を残しているようである。

図表 4－7 販売に関する意思決定権限の現地化

	平均値	標準偏差
販売価格	5.318	1.637
販売数量	5.397	1.536

出典：伊藤編 [(1995), 30ページ]。

#### (4) 予算管理

ほとんどの日本企業はマネジメント・コントロールの手段として予算管理を活用している<sup>(6)</sup>。予算管理は、予算編成と予算統制からなり、予算編成の方式としては基本的にトップダウン方式、ボトムアップ方式がある。そこで、予算編成を海外子会社が主導しているのか、あるいは本社が主導しているのかを尋ねた〔問9〕。その結果は、図表 4－8 が示すとおりである。

図表 4－8 予算編成の手続き

1	2	3	4	5	6	7	8	合 計
1 社 (0.8%)	18 社 (14.8%)	7 社 (5.7%)	63 社 (51.6%)	13 社 (10.7%)	19 社 (15.6%)	1 社 (0.8%)	0 社 (0.0%)	122 社 (100%)

注) 質問項目の選択肢について、1は「海外子会社のトップマネジメントが独自に編成する」、2は「海外子会社のトップマネジメントが独自に編成するが、事後的に予算は報告される」、3は「海外子会社のトップマネジメントが本社から派遣されているアドバイザーの支援を得て編成する」、4は「海外子会社のトップマネジメントが本社（地域統括会社）と相談の上で編成する」、5は「本社（地域統括会社）が海外子会社のトップマネジメントと相談の上で編成する」、6は「本社（地域統括会社）で大枠が決定され、海外子会社に示達される。海外子会社では、それに基づいて詳細なスケジュールへと具体化される」、7は「本社（地域統括会社）で集権的に編成される」、そして、8は「その他」である。

予算編成の手続については、「4 海外子会社のトップマネジメントが本社（地域統括会社）と相談の上で編成する」と回答した企業がもっとも多く、51.6%（122社中63社）であり、ついで多いのが「2 海外子会社のトップマネジメントが独自に編成するが、事後的に予算は報告される」であり、14.8%（同18社）ある。他方で、「7 本社（地域統括会社）で集権的に編成される」は、1社（0.8%）しかない。したがって、予算についてはかなり海外子会社の主導で編成されているようである。この点についても伊藤編

[(1995), 49ページ] の結果と符合している。

また、予実報告の頻度については、図表4-9に明らかなように、91.0%（122社中111社）と、ほとんどの企業が月次で報告している。われわれが日本の企業に対して実施した企業予算制度に関するアンケート調査の中で、予算実績差異分析の実施頻度を尋ねたことがあるが、その結果は毎月が86%、3カ月ごとが6%、6カ月ごとが2%、1年ごとが2%であった（企業予算制度研究会編 [(2018), 90ページ]）。一方では、予実報告の頻度、他方では、予算実績差異分析の実施頻度と、尋ね方は異なるが、差異分析の結果は報告され则认为ると、海外子会社にたいしても同等の要求をしていると推測できる。

図表4-9 予実報告の頻度

月 次	四半期	半 期	年 次	その他	合計
111 社 (91.0%)	7 社 (5.7%)	1 社 (0.8%)	2 社 (1.6%)	1 社 (0.8%)	122 社 (100%)

## 5. 本社と海外子会社との関係性

### (1) 分析結果

3節において日本企業の国際経営戦略に対する基本的な考え方が中央集権的か分権的かをみてきた。このことを本社と海外子会社との間の関係についてあてはめると、中央集権的企業は意思決定権限を本社に残し、分権的企業は意思決定権限を海外子会社に委譲していると考えられる。そこで、中央集権的企業と分権的企業との間に、問8-1から問8-13の海外子会社の取引関係や経営管理者の昇進等、意思決定権限の委譲の程度に差があるかを検証するために、U検定を行った。ちなみに、ここでは図表3-1において「4」と回答した企業27社を除いた95社のうち、「1～3」と回答した企業33社を分権的企業、「5～7」と回答した企業62社を中央集権的企業に二分して分析している。分析の結果は、図表5-1が示しているように、問8-4から問8-8、および問8-11から問8-13に有意差がみられた。

図表5-1 中央集権的企業と分権的企業との関係

	問8-4	問8-5	問8-6	問8-7	問8-8	問8-11	問8-12
漸近有意確率（両側確率）	0.025**	0.01***	0.01***	0.012**	0.037**	0.06*	0.002***
	問8-13						
漸近有意確率（両側確率）	0.036**						

注）\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\*は1%水準（以下同様）。

問8-1から問8-4は海外子会社の取引関係に関する質問項目であり、問8-4の「海外子会社は、主として第三国企業との輸出入を展開している」という質問項目について、統計的に有意差が認められた。

問8-5から問8-7は海外子会社の人事に関する質問であり、問8-5の「海外子会社管理者の現地採用人事は、海外子会社で決定している」、6の「海外子会社管理者の昇格および配置の人事は、海外子会社で決定している」、および7の「海外子会社の各職能のキーパーソンには日本人を配置している」という質問項目すべてについて、統計的に有意差が認められた。

問8-8から問8-13は製造・販売活動等に関する質問であり、8の「製造活動に関する主要な意思決定権限は、地域統括本部など本社以外の管理単位が有している」、11の「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、12の「販売数量に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、13の「原材料や部品等の調達先（現地調達）の選定に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」という質問項目について、統計的に有意差が認められた。

つぎに、企業が具体的に採用している経営戦略間に意思決定権限の委譲の程度等に差があるかを分析した<sup>(7)</sup>。

そこでまず、「現地化による分散の度合い」が高く「本社の統合の度合い」が低い戦略であるマルチナショナル戦略を採用している企業と、「現地化による分散の度合い」が低く「本社の統合の度合い」が高い戦略であるグローバル戦略を採用している企業との間に問8-1から問8-13の質問項目について意思決定権限の委譲の程度等に有意差があるかを検証してみた。分析の結果は、図表5-2が示すとおりである。

図表5-2 マルチナショナル企業とグローバル企業との関係

	問8-1	問8-3	問8-7	問8-8	問8-9	問8-10	問8-11
漸近有意確率（両側確率）	0.001***	0.012**	0.001***	0.002***	0.001***	0.008***	0.002***
	問8-12	問8-13					
漸近有意確率（両側確率）	0.004***	0.002***					

上述のように、問8-1から問8-4は海外子会社の取引関係に関する質問であり、1の「海外子会社は、本社との取引のウエイトが高い」、および3の「主として現地企業と取引をしている」という質問項目に統計的に有意差が認められた。

また、問8-5から問8-7の海外子会社の人事については、7の「海外子会社の各職能のキーパーソンには日本人を配置している」という質問項目に有意差が認められた。

さらに、問8-8から問8-13の製造・販売活動等に関する質問については、すべて

の質問項目、すなわち、8の「製造活動に関する主要な意思決定権限は、地域統括本部など本社以外の管理単位が有している」、9の「生産量など製造活動に関する主要な意思決定権限は、海外子会社が有している」、10の「設備投資の規模および導入時期に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、11の「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、12の「販売数量に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、および13の「原材料や部品等の調達先（現地調達）の選定に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」というすべての質問項目について統計的に有意差が認められた。

つぎに、マルチナショナル戦略を採用する企業と、「現地化による分散の度合い」も「本社の統合の度合い」も中程度であるインターナショナル戦略を採用する企業との関係について検証した。その結果は、図表5-3のとおりである。

図表5-3 マルチナショナル企業とインターナショナル企業

	問8-3	問8-5	問8-6	問8-7	問8-9	問8-11	問8-13
漸近有意確率（両側確率）	0.001***	0.002***	0.002***	0.012**	0.047**	0.049**	0.013**

海外子会社の取引関係に関する質問については、問8-3の「海外子会社は、主として現地企業と取引をしている」という質問項目に有意差が認められた。

また、海外子会社の人事の質問である問8-5から問8-7についてはすべての質問項目に統計的な有意差が認められた。

さらに、製造・販売活動等に関する質問項目である問8-9から問8-13については、9の「生産量など製造活動に関する主要な意思決定権限は、海外子会社が有している」、11の「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、13の「原材料や部品等の調達先（現地調達）の選定に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」の質問項目に有意差が認められた。

最後に、グローバル戦略を採用する企業と、インターナショナル戦略を採用する企業との関係について検証した。その結果は、図表5-4のとおりである。

図表5-4 グローバル企業とインターナショナル企業

	問8-8	問8-9	問8-10	問8-11	問8-12
漸近有意確率（両側確率）	0.025**	0.026**	0.018**	0.038**	0.049**

問8-8から問8-12の製造・販売活動等に関する質問、すなわち、8の「製造活動

に関する主要な意思決定権限は、地域統括本部など本社以外の管理単位が有している」、9の「生産量など製造活動に関する主要な意思決定権限は、海外子会社が有している」、10の「設備投資の規模および導入時期に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、11の「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」、および12の「販売数量に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」という質問項目について、統計的に有意差が認められた。

## (2) 考察

前節では、国際経営戦略について中央集権的な考え方を採る企業と分権的な考え方を採る企業の間に、また採用する経営戦略の違いにより、海外子会社の取引関係や管理者の昇進・昇格、製造・販売等の意思決定権限の委譲の程度などにおいて統計的に有意差が認められた。そこで本節では、それらがどのように理解できるかを検討する。

まずは、取引関係についてみると、問8-1の「海外子会社は、本社との取引のウエイトが高い」という質問項目については、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業の間には有意差が認められた。グローバル戦略の企業は「現地化による分散の度合い」が低く「本社の統合の度合い」が高い企業であり、意思決定権限を本社に残していると考えられるので、グローバル戦略の企業にその傾向がみられると思われる。実際に、平均値をみると、マルチナショナル戦略の企業が3.375、グローバル戦略の企業が4.935である。

2の「海外子会社は、企業グループ内の他の海外子会社との取引のウエイトが高い」については、いずれにも有意差が認められなかった。

3の「海外子会社は、主として現地企業と取引をしている」については、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、およびマルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業との間に有意差が認められた。いずれも「現地化による分散の度合い」が高く「本社による統合の度合い」が低い、意思決定権限が海外子会社に委譲されていると考えられるマルチナショナル戦略の企業にその傾向がみられると思われる。それぞれの平均値は、マルチナショナル戦略の企業が5.813、グローバル戦略の企業が4.733、インターナショナル戦略の企業が4.907である。

4の「海外子会社は、主として第三国企業との輸出入を展開している」については、中央集権的企業と分権的企業の間には有意差が認められた。海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられる分権的企業にその傾向があると思われる。とはいえ、平均値をみると、分権的企業が2.948、中央集権的企業が2.726であり、どちらの企業も否定的である。

つぎに、海外子会社の人事面についてみると、問8-5の「海外子会社管理者の現地

採用人事は、海外子会社で決定している」と、6の「海外子会社管理者の昇格および配置の人事は、海外子会社で決定している」については、中央集権的企業と分権的企業、およびマルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業との間に有意差が認められた。前者は海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられる分権的企業、後者は同じく海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられるマルチナショナル戦略の企業にその傾向があると推測される。それぞれの平均値は、中央集権的企業が5.516、分権的企業が5.872、そしてマルチナショナル戦略の企業が6.438、インターナショナル戦略の企業が5.519である。

7の「海外子会社の各職能のキーパーソンには日本人を配置している」については、中央集権的企業と分権的企業、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、およびマルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業との間に有意差が認められた。いずれもどちらかという意思決定権限を本社に残していると考えられる中央集権的企業、グローバル戦略の企業、インターナショナル戦略の企業にその傾向があると推測される。平均値はそれぞれ、中央集権的企業が4.919、分権的企業が4.521、マルチナショナル戦略の企業が3.500、グローバル戦略の企業が5.355、およびインターナショナル戦略が4.648と、マルチナショナル戦略の企業を除いて、平均より高い数値である。つまり、「海外子会社の各職能のキーパーソンには日本人を配置している」が支持されているが、この結果と「海外子会社の経営幹部の現地化」がかなり進んでいるという調査結果<sup>(8)</sup>との関係をどのように理解すべきか。今後の検討課題である。

最後に、製造・販売活動の関係についてみると、問8-8の「製造活動に関する主要な意思決定権限は、地域統括本部など本社以外の管理単位が有している」については、中央集権的企業と分権的企業、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、およびグローバル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業との間に有意差が認められた。それぞれ海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられる分権的企業、マルチナショナル戦略の企業、インターナショナル戦略の企業にその傾向があると思われるが、それぞれの平均値は、中央集権的企業2.525、分権的企業が2.649、マルチナショナル戦略の企業が3.219、グローバル戦略の企業が1.897、およびインターナショナル戦略の企業が2.717である。いずれの戦略の企業も否定的である。

9の「生産量など製造活動に関する主要な意思決定権限は、海外子会社が有している」については、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、マルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業、およびグローバル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業との間に有意差が認められた。いずれも海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられる企業、すなわち前2者はマルチナショナル戦略の企業、最後はインターナショナル戦略の企業にその傾向があると考えられる。平均値はそれぞれ、マ

ルチナショナル戦略の企業が5.063, グローバル戦略の企業が3.310, およびインターナショナル戦略の企業が4.340である。

10の「設備投資の規模および導入時期に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」については、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、およびグローバル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業の間には有意差が認められた。それぞれ海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられるマルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業にその傾向があると推測されるが、平均値はそれぞれ、マルチナショナル戦略の企業が3.806, グローバル戦略の企業が2.517, およびインターナショナル戦略の企業が3.167であり、設備投資の意思決定権限については、いずれの企業もどちらかというと本社に残しているといえる。

11の「販売価格に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」については、すべての企業間で有意差が認められた。それぞれ意思決定権限が委譲されていると考えられる側の分権的企業、マルチナショナル戦略の企業、マルチナショナル戦略の企業、およびインターナショナル戦略の企業にその傾向があると考えられる。平均値はそれぞれ、中央集権的企業が4.323, 分権的企業が4.741, マルチナショナル戦略の企業が5.484, グローバル戦略の企業が3.968, そしてインターナショナル戦略の企業が4.759である。

12の「販売数量に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」については、中央集権的企業と分権的企業、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、およびグローバル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業の間には有意差が認められた。11と同様、それぞれ海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられる分権的企業、マルチナショナル戦略の企業、インターナショナル戦略の企業にその傾向があると思われる。平均値は、中央集権的企業が4.694, 分権的企業が5.078, マルチナショナル戦略の企業が5.742, グローバル戦略の企業が4.355, およびインターナショナル戦略の企業が5.111である。

最後に、13の「原材料や部品等の調達先（現地調達）の選定に関する意思決定権限は、海外子会社が有している」については、中央集権的企業と分権的企業、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、およびマルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業の間には有意差が認められた。いずれも海外子会社に意思決定権限が委譲されていると考えられる分権的企業とマルチナショナル戦略の企業にその傾向があると推測される。平均値はそれぞれ、中央集権的企業が4.639, 分権的企業が4.783, マルチナショナル戦略の企業が5.516, グローバル戦略の企業が4.167, およびインターナショナル戦略の企業が4.704である。

## 6. むすび

以上みてきたように、日本企業は国際経営戦略について、基本的な考え方としてはどちらかというと中央集権的な考え方であるが、実際に多くの企業が採用している戦略はインターナショナル戦略であり、ついでマルチナショナル戦略である。グローバル戦略を採用する企業は減少傾向にあり、分権化が進んでいると考えられる。

予算編成については、海外子会社のトップマネジメントが主導権を握っている傾向がみられるが、頻繁に予実報告を求めることで、本社に一定の権限を残していると思われる。

海外子会社の取引関係をみると、主として現地企業と取引をしている傾向がある。人事面では、現地採用人事、昇格・配置人事についてはその意思決定権限をかなり海外子会社に委譲しているが、各職能のキーパーソンには日本人を配置しているという結果が出ている。製造・販売関係の意思決定については、製造活動に関する主要な意思決定や設備投資の意思決定を除いて、海外子会社への権限委譲がかなり進んでいる。

また、中央集権的企業と分権的企業、マルチナショナル戦略の企業とグローバル戦略の企業、マルチナショナル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業、そしてグローバル戦略の企業とインターナショナル戦略の企業との間に海外子会社への意思決定権限の委譲に有意差があるかをみてきたが、概ね予想したとおりの結果が得られた。取引関係については有意差があまり認められなかったが、海外子会社管理者の人事や、とくに製造・販売活動の現場の意思決定については権限委譲の程度にかなりの有意差が認められ、結果として、分権的企業、マルチナショナル戦略を採用している企業が海外子会社に意思決定権限を委譲していることがわかった。

最後に、注(3)で述べたように、現在では、北米、欧州、中国、アジアなどの地域に多くの企業(154社中48社:31.2%)が地域統括会社を設置している(崎[(2018), 146ページ])。本論文では、これらの地域統括会社には本社機能をどの程度移転しているのか、さらには本社と地域統括会社、地域統括会社と海外子会社との間の意思決定権限の委譲の問題については、アンケート調査票の質問数の制約から検討していない。今後の課題としたい。

また、3節、6節でみてきたように、海外子会社に意思決定権限を委譲する企業が増えてきているといえる。したがって、海外子会社の意思決定およびその結果をいかにコントロールするかという問題が今後ますます重要になると考えられる。そのさい、コミュニケーションツール、情報共有ツールとして、管理会計システムの統合がその解決策の一つと考えられるが、半数以上の企業が本社、海外子会社でそれぞれ異なる管理会計システムを採用しているのが現状である(崎[(2018), 156ページ])。管理会計システムの統合を阻む要因を含めて今後の課題としたい。



【注】

- (1) 下表が示すように、多くの日本企業は1991年以降に生産職能、2001年以降に研究開発職能を海外に移転している。また、販売職能についても、1974年以前に多くの企業は海外移転しているが、2001年以降も増加している。

	販 売	生 産	研究開発	合 計
1974年以前	52社 (33.8%)	29社 (18.8%)	4社 (2.6%)	85社 (24.5%)
1975年～1985年	22社 (14.3%)	19社 (12.3%)	8社 (5.2%)	49社 (14.1%)
1986年～1990年	22社 (14.3%)	17社 (11.0%)	10社 (6.5%)	49社 (14.1%)
1991年～2000年	18社 (11.7%)	29社 (18.8%)	16社 (10.4%)	63社 (18.2%)
2001年以降	37社 (24.0%)	27社 (17.5%)	37社 (24.0%)	101社 (29.1%)
合 計	151社 (98.1%)	121社 (78.6%)	75社 (48.7%)	347社 (100%)

注) 販売、生産、研究開発の縦軸、および横軸の合計欄の%の数値は各職能の回答企業社数154社全体（一部上場企業）に占める割合である。縦軸の合計欄の%の数値は全回答数347回答に占める割合である。出典：崎 [(2018), 148ページ]

- (2) アンケート調査では問1「国際経営戦略の基本的な考え方」から問13「管理会計システムの統合化」まで13項目にわたって尋ねている。崎 [(2018)] では、単純集計結果をもとにグローバル企業の国際経営戦略や、経営職能の海外移転、意思決定権限の委譲、管理会計システムの統合化等についてその実態を明らかにしたが、本論文では、問1、2、8、および9の結果をもとに、主として国際経営戦略と海外子会社への意思決定権限の委譲との関係性について統計的に分析している。なお、すべての調査項目の単純集計結果については、崎 [(2018)] を参照されたい。
- (3) 佐久間 [(2016), 56ページ] は、多国籍企業の国際展開の多様化について、①本国本社に諸機能の多くを委ねて本社主導の経営活動を採用して中央集権化を図る企業、②海外子会社に経営全般に関する意思決定権限を与える企業、③広範な地理的範囲の経営活動を指揮統括する地域統括会社を設置して本社機能のいくつかを委譲した企業、などの企業を挙げている。確かに、崎の調査 [(2018), 146ページ] によると、154中48社 (31.2%) が地域統括会社を有していると答えており、地域統括会社の存在は無視できないが、本論文では、中央集権化と分権化の2つの軸で議論を展開することにしたい。
- (4) 伊藤編 [(1995), 19ページ] では、下表が示すように、170社中62社 (36.5%) がトランスナショナル戦略を採用している。なお、FACTOR 1は「世界市場の統合度」、FACTOR 2は「現地市場の特殊性の重視」を示している。

	サンプル数	FACTOR 1	FACTOR 2	戦略タイプ
CLUSTER 1	43	3.016	6.254	マルチナショナル
CLUSTER 2	65	3.979	4.625	インターナショナル
CLUSTER 3	62	5.317	6.216	トランスナショナル

- (5) 岩淵 [(1993), 71ページ] では、次ページの表が示すように、海外展開未成熟企業を除く84社中34社 (40.5%) がグローバル戦略を採用している企業である。なお、FACTOR 1は「海外子会社の自律性」、FACTOR 2は「世界市場の志向性」を示している。

	サンプル数	FACTOR1	FACTOR2	戦略タイプ
CLUSTER1	13	1.12988	-1.12337	マルチナショナル
CLUSTER2	37	0.72592	0.43992	インターナショナル・トランスナショナル
CLUSTER3	34	-0.68896	0.62638	グローバル
CLUSTER4	20	-0.90614	-1.14850	海外展開未成熟企業

- (6) 日本企業の予算管理の実態については、企業予算制度研究会編 [(2018)] を参照されたい。
- (7) なお、トランスナショナル戦略を採用している企業は4社しかなく、そのために分析対象から除外した。
- (8) 海外子会社の経営幹部の現地化については、下表のとおり、経理・財務を除いてかなり進んでいる。ここでは、海外子会社のトップマネジメントの日本人の割合を示しており、154社の単純平均値である(崎 [(2018), 147ページ])。

会 長	社 長	経理部長	製造部長	営業部長	人事部長	企画部長
32.4%	68.9%	18.1%	23.3%	26.8%	11.8%	10.0%

#### 【参考文献】

- Bartlett C. A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 (1990), 『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社)
- 伊藤和憲 (2004), 『グローバル管理会計』同文館出版。
- 伊藤嘉博編 (1995), 『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社。
- 岩淵吉秀 (1993), 「国際化企業の戦略パターンと業績評価システム—アンケート調査の分析結果を手掛かりとして—」『会計』第144号第1号, 69-80ページ。
- 企業予算制度研究会編 (2018), 『日本企業の予算管理の実態』中央経済社。
- 崎 章浩 (2018), 「日本企業の国際経営戦略と管理会計システム」『明治大学社会科学研究所紀要』第56巻第2号, 137 - 158ページ。
- 佐久間信夫 (2016), 『多国籍企業の理論と戦略』学文社。
- 櫻井通晴 (2019), 『管理会計〔第7版〕』同文館出版。
- 中川 優 (2004), 『管理会計のグローバル化』森山書店。
- 吉原英樹 (2015), 『国際経営〔第4版〕』有斐閣。